



Trabajo Fin de Grado

Plan de empresa: Proyecto de Casa Rural
"El Villar".

Business plan: Rural House Project
"El Villar".

Autor/es

Ángel Turmo Caveró

Director/es

Sandra Ferreruela y Begoña Pelegrín

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza
Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE)
2020

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Mi trabajo de fin de grado tiene como objetivo el análisis de viabilidad del negocio de creación de una casa rural partiendo de la compra y rehabilitación de un antiguo caserío que se encuentra ubicado en el Pirineo Aragonés. Tomaremos un horizonte económico de 10 años para ver qué resultados podemos obtener.

En el desarrollo de este estudio analizaremos el entorno (general y específico), marco legal, plan operativo, plan de marketing, recursos humanos y plan económico -financiero de la casa rural. Consideramos que además del resultado económico que nosotros podemos obtener se pueden obtener beneficios adicionales para el municipio, ya que puede proporcionar vida e ingresos adicionales al núcleo rural en el que se encuentra ayudando a combatir la despoblación, incrementar el conocimiento del valle de Isábena disfrutando su patrimonio natural e histórico, desarrollar una economía verde a través de un turismo sostenible, experimentar la vida rural y ofrecer más posibilidades laborales al municipio y a su entorno.

La situación actual de las casas rurales está en auge. A pesar de la crisis sanitaria, el coronavirus ha “activado” los pueblos y el panorama es más favorable para el turismo rural y de interior.

ABSTRACT

My end-of-grade work aims at the feasibility analysis of the rural house creation business based on buying and rehabilitating an old hamlet that is located in the Aragonese Pyrenees. We will take a 10-year economic horizon to see what results we can achieve.

In the development of this study we will look at the environment (general and specific), legal framework, operational plan, marketing plan, human resources and financial-economic plan of the rural house.

We believe that in addition to the economic outcome which we can obtain, additional benefits can be obtained for the municipality, it can provide additional life and income to the rural core in which it is located helping to combat depopulation, increase

knowledge of the Isábena valley by enjoying its natural and historical heritage, develop a green economy through sustainable tourism, experience rural life and offer more job opportunities to the municipality and its surroundings.

The current situation of the cottages is booming. Despite the health crisis, the coronavirus has "activated" villages. And the outlook is more favourable for rural and inland tourism.

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN	1
2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	5
2.1 Análisis Económico	5
2.2 Análisis legal	6
2.3 Análisis sociocultural	7
2.4 Análisis tecnológico	8
2.5 Análisis del mercado	8
2.5.1 Delimitación mercado	8
2.5.2 Turismo de naturaleza	9
2.5.3 Turismo Rural	10
3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (PORTER)	11
3.1 Fuerzas de Porter.....	11
3.2 Análisis DAFO.....	13
4.- MARCO LEGAL.....	14
4.1 Elección forma legal del negocio.....	14
4.2 Normativa legal aplicable	15
5.- PLAN DE MARKETING	15
5.1 Descripción detallada del producto/servicio	15
5.2 Estrategia de precios.....	17
5.2.1 Tipos de estrategias	18
5.2.2 Planos de los 3 apartamentos turísticos	18
5.2.3 Tablas de precios alojamiento y de las actividades ofertadas.....	19
5.3 Estrategia de distribución	20
5.4 Estrategia de comunicación y promoción.....	21
5.5 Previsión de ventas.....	22

6.- PLAN OPERATIVO	22
6.1 Descripción física del establecimiento	22
6.2 Equipos e instalaciones	23
6.3 Gestión de suministros y materias primas	23
6.4 Política de calidad	23
7.- RECURSOS HUMANOS	25
7.1 Organización funcional de la empresa	25
7.2 Cuantificación y cualificación del personal.....	25
7.3 Política de personal	25
8.- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	26
8.1 Estimación de la inversión inicial	26
8.2 Fuentes de financiación y gastos habituales	28
8.3 Previsión inicial de tesorería.....	31
8.4 Cuenta de resultados previsional	32
8.5 Análisis de la inversión (aplicación de criterios de decisión y análisis de sensibilidad).....	32
9.- SÍNTESIS Y CONCLUSIONES PERSONALES	38
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXOS.....	Error! Bookmark not defined.

1.- INTRODUCCIÓN

Para comenzar quiero explicar el porqué de este proyecto. Este trabajo para mí significa mucho ya que es un plan de negocio con un enfoque familiar. Soy de un pueblo del Pirineo oscense “La Puebla de Roda” pero mi familia por parte materna descende de una aldea solitaria situada entre mi pueblo y “Roda de Isábena”.



Fotografía del 30 mayo de 2019, La Puebla de Roda (Huesca)

La aldea se llama “El Villar” y ahora mismo está deshabitada.

Este análisis pretende ser el punto de partida para rehabilitar la aldea y sus alrededores con espectaculares vistas. Me centraré en la creación de esta casa rural habilitando la aldea actual, analizando bien su entorno para que la actividad como alojamiento turístico salga adelante. Considero que está en una zona estratégica para el turismo y estudiar profundamente su viabilidad es esencial para poder explotar todos los recursos que hay. Para la reconstrucción de la vivienda existente nos guiaremos por la normativa del Gobierno de Aragón para este tipo de negocios que viene contemplada en **el Decreto 204/2018, de 21 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se sobre la ordenación y regulación de las casas rurales en Aragón.**

El resultado de la rehabilitación dará lugar a una edificación de planta baja y 2 alturas en las que se construirán 3 apartamentos que se podrán alquilar tanto individualmente como de manera conjunta

- El apartamento de la planta 0 estará habilitado para personas de movilidad reducida, tanto el acceso como la habitación doble y su baño colindante. También

dispondrá de otra habitación individual, salón-comedor, cocina, otro baño y un pequeño almacén (donde estará el cuarto técnico de las instalaciones)

- Los apartamentos de la planta 1 y 2 serán idénticos. Constará cada uno de entrada de acceso con escaleras, salón-comedor, cocina, dos baños, dos habitaciones dobles y dos individuales.

- **Ubicación de la aldea:**

Este caserío deshabitado se ubica sobre una montaña al lateral del río Isábena, lo que hace de esta aldea un paraje distinto y alejado de los pueblos. La aldea está rodeada de fincas, un olivar y otras edificaciones (antiguas granjas, almacenes, garajes y huertos.) A pesar de estar alejada, la aldea está bien comunicada por una carretera local asfaltada que la une con el pueblo más cercano, La Puebla de Roda. Desde su ubicación se aprecian vistas maravillosas de los pueblos cercanos (La Puebla de Roda, Roda de Isábena) y montañas (el macizo del Turbón, la sierra de Serraduy, la sierra de Esdolomada y los morrones de Güel).



Fuente: Elaboración propia



Fotografía del 3 junio del 2020, El Villar (Alta Ribagorza)

- **Características de la misma actualmente:**

La superficie de la casa es de 145 m² por planta y cuenta con una superficie construida total de 435 m² distribuida en 3 plantas. Dispone de servicios de luz, agua corriente y recogida de basuras mediante el servicio comarcal. Considerar también que adquirimos el inmueble y la parcela en la que se encuentra (incluidos garajes, almacenes, granjas y el terreno alrededor de la misma) de 4 Has.

- La distribución actual de las 3 plantas es la siguiente:

-Planta baja, dos habitaciones, una bodega, un baño, una despensa y un salón de recepción.

-Primera planta, cuatro habitaciones, una cocina, dos baños y un comedor.

-Segunda planta diáfana

- Garajes, almacenes y granjas alrededor de la aldea: 0,25 has

- Olivar de secano: 0,25 has

- Prados: 0,15 has

- Monte bajo: 3.35 has



Fuente: Elaboración propia

- **Tramites y permisos**

Vamos a optar por constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada como forma legal del negocio ya que por sus características es la que más se va a adaptar a nuestras necesidades.

Lo siguiente será realizar los planos para la adaptación del antiguo edificio a las necesidades de la casa rural, tendremos que contratar a un arquitecto que se ocupe de todos los aspectos relativos a la reforma teniendo en cuenta siempre que se cumpla la normativa vigente relativa a este tipo de establecimientos.

También necesitaremos Licencia de obra otorgada por el Ayuntamiento correspondiente. Una vez finalizada la rehabilitación tendremos que obtener la licencia de fin de obra y contar con todos los permisos relativos a la apertura del negocio.

Como nos gustaría llevar a cabo este proyecto a la realidad queremos que este trabajo sea lo más fiel y que sirva como punto de partida para nuestra inversión y para otras posibles inversiones adicionales de cara al futuro.

El turismo como referente laboral en España y especialmente en las zonas que corren riesgo de despoblación, como es el caso de mi región, es el sector económico que más

puede ayudar actualmente a combatir la despoblación rural. En definitiva, una gran aportación laboral y empresarial al municipio del Isábena y sus habitantes.

El **contenido** del trabajo va a constar de 7 partes de estudio (desarrollo) más la síntesis y conclusiones personales. Primero analizaré el entorno general y específico. Después nos centraremos en el marco legal y plan de marketing. Finalmente, tenemos el plan operativo, los recursos humanos y el plan económico-financiero. Para terminar, expondré mis conclusiones personales del trabajo y una síntesis.

2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El entorno general es el conjunto de factores ajenos a las empresas que estas no pueden controlar y que afectan dentro de una misma región, en el caso de este proyecto serán los factores que afectan a las casas rurales en España, Aragón y más concretamente en la zona del Prepirineo de la provincia de Huesca.

2.1 Análisis Económico

Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto. Entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo. (Wikipedia, 2019)

Dada la situación de pandemia que tenemos a nivel mundial y muy específicamente a nivel nacional, nos centraremos únicamente en el efecto que sobre la economía actual se espera que ocasione el virus.

-COVID19: El coronavirus se espera que de lugar a una recesión superior a la de 2008-2009, ya que actualmente el gobierno español estima que la deuda pública alcance el 115,5%. También se prevé que el déficit público suba hasta el 10,7%, una caída del 9,2% del PIB y una recuperación del 6,8% en 2021.

Se debe tener en cuenta el escenario económico incierto por la crisis del COVID acompañado de elecciones de EEUU en noviembre de este año 2020 y el enorme gasto público a causa de la pandemia.

Según Kenneth Rogoff, economista y profesor en Harvard, cree que el vigor de la salida de la crisis depende de la respuesta sanitaria. (VEGA, 2020)

-Evolución de precios: El Índice de Precios al Consumo (IPC) es lo que mide la evolución de los precios de servicios y bienes que consumen las familias españolas. La variación del IPC Nacional base 2016 desde enero de 2018 hasta septiembre de 2019 ha aumentado un 2%. La variación en la provincia de Huesca según el sistema IPC base 2016 desde enero de 2018 hasta septiembre de 2019 se ha incrementado un 1,9%. (INE, 2019)

Esta subida de los precios significa que los ciudadanos pierden poder de adquisición y por lo tanto hay que tener en cuenta este factor en la estrategia de precios.

-Tasa de desempleo: Esta tasa nos da un porcentaje de la población desempleada respecto a la población activa, la población activa se considera entre las edades de 16 y 65. En España tenemos una tasa de paro del 13,8%, la segunda más alta de Europa, en Huesca tenemos una tasa de desempleo de 9,6% y en el municipio del Isábena del 1,5%. (Datosmacro.expansión.com, 2019)

Por lo que afecta a los futuros clientes de la casa rural, comparando los clientes extranjeros con tasas de paro menores en sus países que los clientes españoles.

-El PIB per cápita es el PIB anteriormente explicado dividido por cada habitante de España, actualmente lleva años con tasas positivas por lo que afecta positivamente al consumo. El PIB de España el 2018 tuvo una variación del 2,4% y el PIB per cápita de España en 2018 fue del 3%. (INE, 2019)

Este factor afecta positivamente a los ciudadanos aumentando su renta disponible y su consumo.

2.2 Análisis legal

La normativa que actualmente regula las casas rurales es **el Decreto 204/2018, de 21 de noviembre**, publicada en el Boletín Oficial de Aragón (BOA) nº 231 de fecha 29 de noviembre de 2018. Este decreto está estructurado en seis capítulos: el primero explica el objeto, definición, modalidades y ámbito de aplicación del decreto; el segundo aborda las categorías y los requisitos mínimos; el tercero numera los requisitos de las casas rurales y sus características según su ubicación, tipología del inmueble y composición interna del

mismo (cocina, baños, escaleras, pasillos etc); el cuarto capítulo se refiere a la prestación de servicios, servicios mínimos, precios, derechos y deberes del cliente y normas de régimen interior; en el quinto se explica el ejercicio de la actividad y la inscripción en el registro de Turismo de Aragón; y por último en el sexto se describe el régimen sancionador que está regulado por la ley del turismo de Aragón.

Por estar en la comunidad autonómica de Aragón, esta actividad de alojamiento turístico que sujeta a la normativa general del **Decreto Legislativo 1/2016, de 26 de julio, del Gobierno de Aragón**, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Turismo de Aragón.

Subvenciones:

-Las posibles subvenciones suelen salir convocadas en el BOA anualmente, el grupo de acción local asesora si hay alguna línea para casas rurales, en este caso no hay ninguna subvención según me ha informado la comarca de la Ribagorza. En la última convocatoria tenía que abrirse la casa en un núcleo donde no hubiera ninguna casa de turismo rural abierta con anterioridad, requisito que no se cumple ya que en el municipio de Isábena ya hay casas rurales.

-El Centro para el Desarrollo de Sobrarbe y Ribagorza (CEDESOR), que es uno de los grupos Leader de Aragón, también informan de las posibles ayudas referentes a la comarca del Sobrarbe y la Ribagorza. “La Asociación, sin ánimo de lucro, tiene como fin último, promover el desarrollo rural sostenible, integral y equilibrado, a todos los niveles (económico, social, cultural y medioambiental), de las comarcas de Sobrarbe y La Ribagorza.” (CEDESOR, 2019)

2.3 Análisis sociocultural

La población en todo el mundo está creciendo y gracias a la globalización permite que se desplace más fácilmente. Este factor favorece al turismo rural, ya que aumenta el número de clientes en alojamientos rurales, ya sean extranjeros o españoles.

La situación económica de los hogares en España es la siguiente, el **10,4%** del total de los hogares en España tiene dificultad de llegar a fin de mes según la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) del INE en el 2018. Además, el 36% no pudo asumir los

gastos imprevistos. Y otro dato a remarcar muy importante es que el 34.2% de los hogares españoles no pudo afrontar irse de vacaciones como mínimo una semana al año fuera del hogar. (INE, Tercer cuatrimestre de 2018.)

2.4 Análisis tecnológico

Para tener una visión amplia sobre el uso de la tecnología actualizada, he analizado la “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares” del año 2019. (INE. Equipamiento y uso de TIC en los hogares, 2019)

Nueve de cada 10 personas de 16 a 74 años ha usado internet en los tres últimos meses. Respecto al uso del comercio electrónico, tenemos los siguientes datos: Más de 20,2 millones de personas han realizado operaciones de comercio electrónico en 2019. Los productos y servicios más comprados son **alojamiento de vacaciones** (por el **56,1%** de los compradores), material deportivo y ropa (55,7%) y entradas para espectáculos (49,2%). Hay que tener en cuenta todos estos datos estadísticos para realizar una buena estrategia de comunicación y promoción. Este análisis demuestra una ventaja para este proyecto por la cantidad de compradores online que podríamos tener.

2.5 Análisis del mercado

2.5.1 Delimitación mercado

“El mercado es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuesto a satisfacerla a través del intercambio” (Munuera y Rodriguez, 2012). Según Abell todo mercado referencia es el resultado de la intersección de tres dimensiones: necesidades, alternativas y clientes. (Apuntes dirección estrategica ADE, 2018)

-Necesidad: es la ocupación en el tiempo libre (ocio).

-Clientes: para elegir clientes hemos escogido tres tipos posibles: clientes de la comunidad de Aragón, resto CCAA y extranjeros. Destacar que nos situaremos en la categoría intermedia para casas rurales que es de **3 ESPIGAS**, aunque en muchas cualidades tengamos categoría 4 y 5 como por ejemplo en la superficie de los dormitorios y cocinas. Por lo que nuestro cliente objetivo será clase media alta. Las necesidades (reformas, amueblamiento, diseño interior etc) dependerán de esta categoría del establecimiento y esta condicionará los precios también. En definitiva, el poder

adquisitivo de nuestros clientes será medio-alto acorde a las 3 espigas que ofrecerá nuestro alojamiento rural.

-Posibles alternativas: hemos elegido varias opciones que satisfacen la misma necesidad: turismo de naturaleza, el turismo tradicional (sol y playa), turismo urbano (teatro, cine, museos ...). Y también alternativas como enoturismo, turismo gastronómico y turismo de relajación (spa, aguas termales y clases de meditación).

En el estudio de este proyecto tendremos que satisfacer la necesidad de ocupación del tiempo libre con nuestra casa rural que pertenece al turismo de naturaleza y el mercado-producto tendrá tres tipos de clientes que he detallado anteriormente.

2.5.2 Turismo de naturaleza

La Organización Mundial del Turismo (OMT) ha proclamado **2020** como el **Año Internacional del Turismo y Desarrollo Rural** y destaca que la figura del viajero sostenible va en aumento cada año. El 55 % de los viajeros de turismo de naturaleza afirma que disfrutar de la naturaleza de manera responsable es un aspecto prioritario. Las visitas para disfrutar de la naturaleza de manera responsable y el bienestar personal figuran como las principales tendencias de turismo rural en 2020. (EFETUR, 2020)

Hay distintas modalidades de turismo de naturaleza:

1. Turismo de esparcimiento en la naturaleza: Actividades recreativas y de esparcimiento en la naturaleza sin degradarla, como picnics, baños o esparcimiento pasivos (rutas por bosques).

2. Ecoturismo: Actividades de contemplación, disfrute o conocimiento del medio natural, con diferente grado de profundidad, y en la que se pueden realizar actividades físicas de baja intensidad sin degradar los recursos naturales. Por ejemplo, las visitas guiadas, la observación e interpretación de la naturaleza y actividades de educación medio ambiental

3. Turismo rural: Pernoctaciones en alojamientos rurales y realizar actividades al aire libre con las que los visitantes disfrutan del entorno rural y natural.

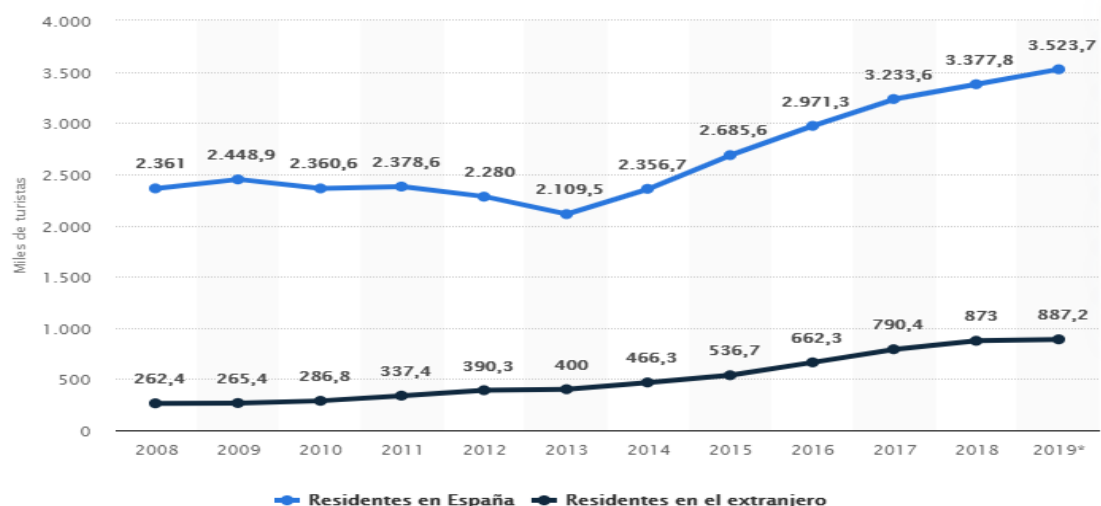
4. Turismo activo deportivo en la naturaleza: Actividades deportivas que usan expresamente los recursos naturales sin degradarlos: senderismo, la escalada, rutas a caballo, barranquismo o esquí de fondo.

2.5.3 Turismo Rural

Nuestro país es un destino turístico muy versátil y en el interior de la península las casas rurales no han pasado de moda. Desde el año 2014 este sector experimentó un boom que hizo afianzarse en los siguientes años hasta superar los 4 millones de turistas en 2018. Cada vez son más los turistas extranjeros que eligen destinos rurales pero los turistas domésticos siguen siendo el grupo mayoritario. En **2019 España** tuvo **3.523.734** turistas rurales domésticos y **887.196** turistas rurales extranjeros con un total de 11.670.000 pernотaciones en casas rurales. (A.Díaz, 2019)

En la última encuesta de ocupación en alojamientos turísticos extrahoteleros de **Febrero 2020** las pernотaciones en alojamientos turísticos extrahoteleros (apartamentos, campings, alojamientos de turismo rural y albergues) superan los **5,9 millones** en febrero, un 6,4% más que en el mismo mes de 2019. Las pernотaciones de residentes suben un 16,8%, y las de no residentes un 3,1%. Durante los dos primeros meses de 2020 las pernотaciones aumentan un 4,2% respecto al mismo periodo del año anterior. Respecto los alojamientos de turismo rural, las pernотaciones en alojamientos de turismo rural presentan un incremento anual del 17,5% en febrero. Las de residentes suben un 17,7% y las de no residentes un 16,8%. (INE e. o., 2020)

Gráfico 2.5.3 Miles de turistas, residentes extranjeros y españoles.



Fuente: Statista (2019)

Según datos de EscapadaRural.com las cifras de ocupación en 2019 fueron sensiblemente mejores a años anteriores. Respecto a la distribución a lo largo del año los datos revelados son los siguientes; en verano el dato fue **del 41%**, superior al verano de **2018 (39%)**. Lo mismo ocurrió en Todos los Santos (**72%**) y la Constitución (**70%**), frente a 2018 (**42%** y **53%**, respectivamente). En Navidad con un **45%** en Nochebuena (cinco puntos porcentuales más que el ejercicio anterior), y del **70%** en Nochevieja, más baja que en 2018 (**73%**). Navarra revalida de nuevo el título conseguido el año pasado al situarse como la preferida en el ranking de ocupación y quiero destacar que, en nuestra comunidad, Aragón, destaca la mayor ocupación del ranking nacional en Semana Santa con un **77%** de ocupación. (NEXOHOTEL, 2020)

3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (PORTER)

3.1 Fuerzas de Porter

- **F1- El poder de negociación de los clientes.**
- **F2- El poder de la negociación de los proveedores.**
- **F3- La amenaza de entrada de nuevos competidores.**
- **F4- Amenaza de productos sustitutos.**
- **F5- La rivalidad entre los competidores existentes.**

F1- El poder de negociación de los clientes.

Esta primera fuerza afecta directamente a la rentabilidad de la empresa en cuestión cuando el poder es muy elevado. En nuestro caso el poder negociador de los compradores **es bajo** ya que hay mucha concentración de clientes y también gran concentración de casas rurales. Por lo que hay muchas alternativas (en distintos municipios cercano al nuestro, en el municipio del Isábena hay menos alternativas) y los precios son más o menos iguales. También la sensibilidad al precio no es muy alta, ya que el cliente sabe de antemano que es un alojamiento más barato que otros urbanos y previamente sabe lo que elige. Finalmente quiero destacar que las casas rurales y en especial la de este proyecto tiene una ventaja percibida por los clientes (tranquilidad, turismo sostenible y actividades específicas del municipio y alrededores).

F2- El poder de la negociación de los proveedores.

Esta fuerza se caracteriza por el grado de necesidad que tenemos sobre nuestros proveedores. Cuanto mayor sea este grado de necesidad, mayor será el poder de negociación de los proveedores. Por lo que en nuestro proyecto el grado de necesidad respecto el proveedor **es bajo** ya que tenemos facilidades para el cambio de proveedor por ejemplo de internet, telefonía...El grado de diferenciación de nuestros proveedores es bajo, entonces el grado de poder de negociación es menor. Tampoco hay amenaza de integración vertical hacia delante ni integración vertical hacia atrás de nuestros competidores.

F3- La amenaza de entrada de nuevos competidores.

La tercera fuerza detecta empresas que empiezan a competir o pueden llegar a competir con la empresa analizada. Hay varias variables que marcan un menor o mayor grado de amenaza de nuevos competidores: La más importante es la existencia de barreras de entrada, las cuales son muy escasas en nuestro modelo de negocio. En el sector hay muchas ilegalidades y crecen las viviendas particulares para uso turístico ya que no están registradas acordes a la normativa. Por otro lado el coste de cambio no es muy grande al ofertar varias casas rurales en destinos con una ubicación cercana y similar.

Queda claro que la amenaza de nuevos competidores **es grande** y por eso debemos ofrecer un buen servicio y fomentar la exclusividad de nuestra casa rural por la ubicación y actividades disponibles cercanas a la misma.

F4- Amenaza de productos sustitutos.

Aquí se analiza la amenaza de un producto sustitutivo, que sea más barato o que sea más eficaz en las expectativas del cliente. La competencia en este sector es muy elevada y el cliente dispone de muchos alojamientos turísticos sustitutos con precios similares, como los hoteles rurales, albergues, viviendas de uso turístico etc. El grado de amenaza de esta fuerza es elevado, por lo que cuanto mayor sea el nivel percibido de diferenciación de nuestra casa rural respecto los alternativos alojamientos menor será esta amenaza. Pero como análisis general la amenaza **es alta**.

F5- La rivalidad entre los competidores existentes

La quinta y última fuerza es el resultado de las cuatro anteriores, la rivalidad está definida por el poder de clientes y proveedores, por la amenaza de nuevos competidores y de

productos sustitutivos, además de las barreras de salida, diversidad de competidores y el número de competidores. Por todo lo analizado tengo que decir que la rivalidad es **alta** con muchos sustitutivos como hoteles rurales, hostales, campings, refugios, viviendas de uso turístico...etc y un gran número de competidores. En España hay más de 16000 casas rurales según INE y en Aragón sobre 1653 (Aragón, 2020)

A priori con tanta rivalidad es posible una menor rentabilidad y menor atractivo del sector, por lo que yo creo que **será necesario diferenciar nuestra casa rural** que ya cuenta **con una ubicación y un entorno exclusivo** en mi municipio, **además de la gran variedad de actividades** complementarias cercanas.

3.2 Análisis DAFO

Como complemento al análisis del entorno específico de Porter, realizaré la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para tener un análisis más completo de la situación actual y que me facilitará la toma de decisiones.

Tabla 3.2: Análisis DAFO

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del interés por el turismo de naturaleza (15% de turismo mundial). ✓ Aumento de subvenciones del gobierno de Aragón y CEDESOR ✓ Crecimiento de las pernoctaciones en alojamientos rurales. ✓ Ubicación en el Pirineo: recursos naturales y artísticos, nuestra casa rural está cerca de muchas actividades en el Pirineo y lugares de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Crisis económica por el coronavirus, dificultad en economías de los hogares. ✗ Alta estacionalidad del sector: turistas rurales prefieren escapadas en puentes y fines de semana. ✗ Escasas barreras de entrada e ilegalidades. ✗ Gran número de competidores y sustitutivos.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muchas actividades en la zona: gran punto fuerte y muy variadas. ✓ Vecino emprendedor con conocimiento de toda la zona. ✓ Dexconexión del mundo urbano. y tranquilidad en paraje natural ✓ Dormir bajo las estrellas, nula contaminación lumínica. ✓ Formación del gerente en Administración y Dirección de Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Falta calidad certificada ✗ Inexperiencia como emprendedor en el sector turístico ✗ Distancia del centro urbano, lejos de medios de transporte públicos (estación de bus, tren..) y supermercados

Fuente: Elaboración propia.

4.- MARCO LEGAL

4.1 Elección forma legal del negocio

La casa rural será una sociedad limitada, como nombre propongo **Casa El Villar S.L.** Yo, como joven emprendedor y futuro gerente de esta casa rural, me daré de alta como autónomo para tener mi propia retribución del negocio.

En esta forma legal de negocio los socios responden solidariamente y limitadamente a las deudas o impagos por el capital aportado a la sociedad y nunca con su patrimonio personal. Cumplendo lo relativo a SL, abriremos una cuenta bancaria aportando el capital exigible de 3000€ iniciales más los costes necesarios de notaria y gestión para darse de alta.

Además con esta sociedad limitada se permitirá obtener participaciones a otros miembros de la familia. Como explique en la introducción este proyecto es un punto de referencia para emprender un negocio familiar.

Las ventajas de esta forma legal son muchas:

- Uno de los puntos a favor es que pueden resultar más rentables que ser profesional autónomo.
- Se pueden desgravar hasta el 100% de los gastos invertidos en la propia sociedad.
- La financiación y el crédito bancario no es que sea muy sencillo hoy en día. Sin embargo, el hecho de ser una empresa siempre inspira más confianza entre los bancos.
- A parte del capital inicial que todos los socios deben aportar de 3.000 euros, no existe un límite mínimo o máximo al capital que debe aportar cada socio individualmente.

4.2 Normativa legal aplicable

La normativa legal aplicable es el **DECRETO 204/2018, de 21 de noviembre, del Gobierno de Aragón**, por el que se establece la ordenación y regulación de las casas rurales en Aragón. La casa rural deberá cumplir todos los requisitos referentes a las instalaciones que debe tener y que se especifican en el decreto 204/2018. (Aragón, Gobierno de Aragón, 2018)

Según la categoría del establecimiento se requieren unos requisitos u otros. Lo más importante y que cumple con la categoría de 3 espigas, son las superficies de las habitaciones que en el caso de Aragón son de 12m² las dobles y 6m² las individuales. Tendré esto en cuenta a la hora de explicar la descripción física del establecimiento.

5.- PLAN DE MARKETING

5.1 Descripción detallada del producto/servicio

Hay dos tipos en los productos turísticos a ofrecer. Uno es el producto turístico individual: son alojamientos turísticos o empresas de actividad de ocio. El otro es el producto turístico total: es una mezcla de productos turísticos individuales como alojamiento, actividades de ocio y alimentación.

El producto que ofreceremos en nuestra casa rural será la combinación de alojamiento, actividades y recursos turísticos. A continuación, para explicar paso a paso el producto a ofrecer, tomare el concepto del producto centrado en las necesidades del consumidor de Munuera y Rodríguez (2012). Su concepto busca satisfacer la necesidad del cliente con

un conjunto de servicios que tiene el producto. Para explicar esto usaré las cinco dimensiones desde el punto de vista del consumidor.

1. **Beneficio básico:** La casa rural como beneficio básico será el alojamiento rural.
2. **Producto genérico:** Nuestra casa rural tendrá 3 apartamentos turísticos con 10 habitaciones en total, cocinas, salones-comedor, baños y mucho espacio alrededor de la casa.
3. **Producto esperado:** Es el conjunto de cualidades que los consumidores esperan que tenga la casa rural. El alojamiento de nuestra casa rural tendrá 10 habitaciones repartidas en tres apartamentos, con capacidad para grupos grandes de familia, amigos etc. Serán 5 individuales y 5 dobles, además la casa rural tendrá calefacción en todas las habitaciones, 6 baños, 3 cocinas, 3 salones-comedor y espacio exterior para aparcar.
4. **Producto aumentado:** Este producto es lo que consigue una diferenciación o valor añadido, ya que el cliente no espera estas cualidades.

-Instalaciones: acceso asfaltado, tendremos a disposición del cliente 3 garajes cubiertos muy amplios, una plaza enfrente de la casa con mesas y barbacoa para comidas en el exterior, también habrá un jardín con parque infantil y huertos.

-Alojamiento: habitaciones amplias con vistas al paraje que nos rodea como un olivar enfrente de la casa, todas tendrán aire acondicionado. Dispondremos de internet gratis, teléfono fijo, cuna y dos televisores. Habrá un almacén-granja exterior cubierto para alojar mascotas y salas dónde guardar equipajes, bicis, skis etc.

- Ubicación: nuestra casa rural ubicada sobre el río Isábena está rodeada de unas vistas increíbles, con muchas montañas del Pirineo aragonés como el macizo del Turbón y la sierra de Serraduy. También con vistas a las dos localidades más cercanas: Roda de Isábena con su catedral románica y La Puebla de Roda.

-Actividades: se ofrecerán muchas actividades posibles en el municipio y alrededores para aprovechar los recursos naturales, visitar lugares de interés, actividades de ocio y actividades relacionadas con el turismo de naturaleza.

- Actividades acuáticas: baños en pozas y ríos cercanos, piscina municipal, pesca, motos de agua, rafting, piragüismo - kayaks.
- Actividades aéreas: Parapente , ala delta, viaje en helicóptero por el municipio.
- Actividades de motor: Rutas 4x4, quads, buggies, moto cross.
- Actividades terrestres: Sendero enfrente de la casa rural bajando hacia el río, visitas a explotaciones ganadera del municipio, recolección de setas, caza, rocódromos, bicicleta de montaña - BTT, paseos en burro y caballo, paintball, multiaventura, esquí, raquetas de nieve, vía ferrata, espeleología, senderismo - trekking, escalada, rutas gastronómicas, enoturismo.
- Lugares de interés alrededor del valle: Roda de Isábena, Romanico, Obarra y su Monasterio Romanico, Parque natural Posets Maladeta. Parque Natural de Aigües Tortes, estación de sky de Boi Taull, estación de sky de Baqueira Beret, estación de sky de Cerler, monasterio Budista de Panillo, monasterio de Torreciudad, pueblo medieval de Ainsa, numerosas ermitas Románicas en el entorno, rutas geológicas.

-Otras características: Se proporcionará información sobre todas las actividades y recursos turísticos de la zona, folletos en el salón y mapas sobre todos los lugares de interés, municipios de alrededor y comarca.

5. **Producto potencial:** Aquí se trata las características futuras del producto de alojamiento rural que hoy en día no se ofrecen en este mercado.

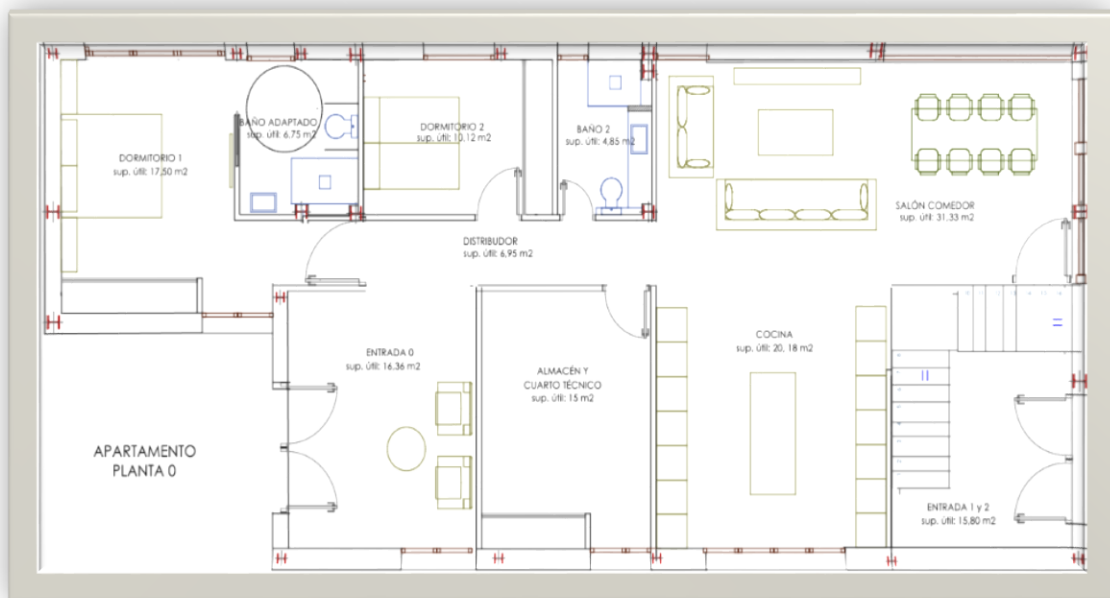
5.2 Estrategia de precios

Para elaborar los precios tendré en cuenta las siguientes estrategias.

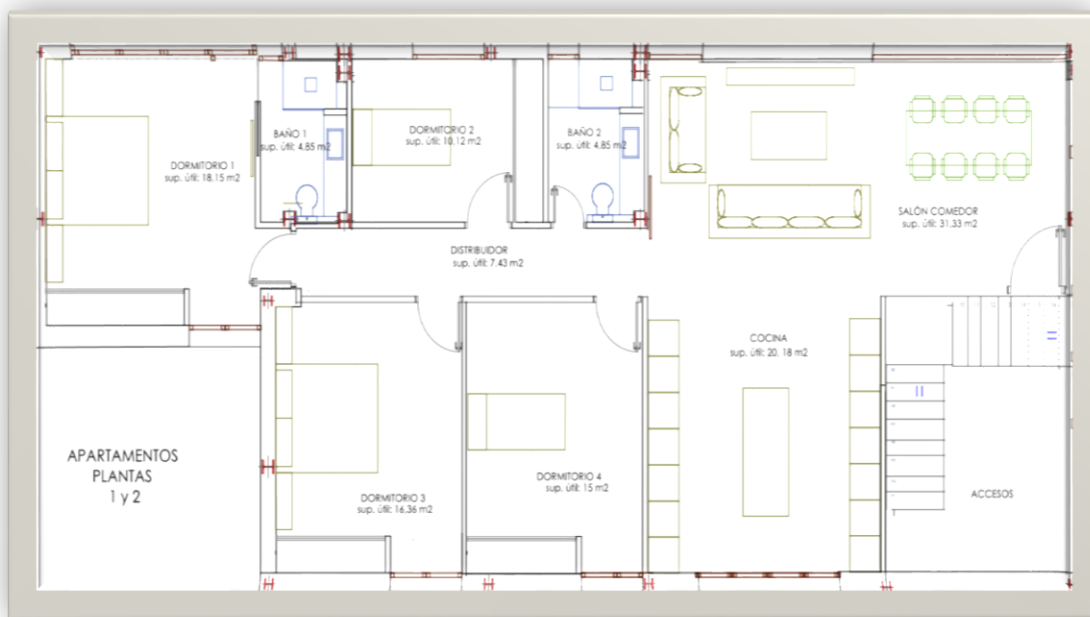
5.2.1 Tipos de estrategias

- **Estrategias diferenciales:** esta estrategia se basa en fijar distintos precios según la temporada del año, así regulamos beneficios en temporada alta y baja. Especificar que la temporada alta es: del 1 de Julio al 31 de agosto, puentes, semana santa y navidad. Por tanto, temporada baja será el resto del año. También tendremos distintos precios según clientes, en alojamiento y actividades habrá precios diferenciados para niños, adultos y empresas.
- **Estrategia de precios psicológicos:** Con esta estrategia se trata de ofrecer una imagen al cliente. Pondremos precios redondeados para que los clientes los identifiquen con claridad.
- **Estrategia de precios para líneas de productos:** como estrategia para aumentar los clientes, ofreceremos distintos tipos de packs.

5.2.2 Planos de los 3 apartamentos turísticos



-Apartamento planta 0: una habitación doble adaptada con baño adaptado, una habitación individual, un baño, salón-comedor, cocina, cuarto técnico y sala de entrada.



-Apartamento planta 1 y planta 2 son iguales: dos habitaciones dobles, dos habitaciones individuales, dos baños, salón-comedor y cocina.

5.2.3 Tablas de precios alojamiento y de las actividades ofertadas

Esta lista de precios variará según el número de clientes en cada apartamento. Tendremos 2 apartamentos con una capacidad de 6 personas más 2 plazas de camas supletorias (6-8 pax) y un apartamento acondicionado para personas de movilidad reducida con una capacidad de 3 personas más 2 plazas supletorias disponibles (3-5 pax). La estancia mínima será de 2 noches.

Tabla 5.2.1: Precios alojamiento casa rural “El Villar”

Tipo Apartamento	Temporada Alta	Temporada Baja
Apartamento 6 pax	132€ día	102€ día
Apartamento 3 pax	75€ día	60€ día
Precio Empresa	120€ día apartamento 6 pax 60€ día apartamento 3 pax	90€ día apartamento 6 pax, 45€ día apartamento 3 pax

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5.2.2: Precios actividades ofrecidas

Actividades	Adulto	Infantil
Ruta senderismo	18€	Hasta los 11 años: gratis De 12 años a 17 años: 8€
Visita granja	12€	gratis
Visitas culturales	15€	gratis
Observación de la fauna	14€	gratis

Fuente: Elaboración propia

-Todas las actividades ofertadas serán organizadas por el gerente (joven emprendedor con experiencia como guía turístico).

5.3 Estrategia de distribución

Según Rivera (2012) una variable del marketing-mix es la distribución, su objetivo es hacer llegar los productos y servicios al mercado. Los productos y servicios llegan al consumidor final a través de canales, estos canales están compuestos por intermediarios. Hay tres estrategias según el número de canales: exclusiva, intensiva y selectiva. En nuestro plan de empresa de casa rural elegiremos la selectiva, porque los intermediarios tienen una grande relación con el turismo rural. Hay 3 tipos de canales para cada intermediario: ultracorto, corto y largo. En este proyecto de casa rural usaremos el canal corto ya que habrá solo un intermediario.

-Registraremos la casa rural en portales de turismo rural y de alojamiento, pagando la cuota correspondiente. Portales: **TripAdvisor, Escapada Rural, Booking.com, KAYAK, clubrural.com, casarurales.net y Top rural.**

-En nuestro alrededor, las empresas de actividades que tenga relación con nuestra casa rural ofrecerán nuestra casa rural como opción de alojamiento a clientes que lo deseen.

-Unirnos a la **Asociación de Empresarios de Ribagorza**, esta asociación de nuestra comarca nos pondrá en las agencias de viajes comarcales y ofrecerá nuestra casa rural en sus medios. Esta asociación también nos permitirá actualizar no solamente nuestros

conocimientos del mercado o de las técnicas de comercialización, sino situarnos a la vanguardia y estar unidos con los empresarios de la zona.

5.4 Estrategia de comunicación y promoción

Esta casa rural estará en su fase de introducción del ciclo de vida, por lo que tendremos que informar de las características de nuestro servicio y conseguir nuevos clientes. Por eso usaremos estas estrategias de comunicación y promoción.

Comunicación:

Con la comunicación nuestros objetivos son: informar (dar a conocer nuestro servicio y características), persuadir (incrementar clientes) y recordar (mantener calidad y ventajas de nuestro servicio) Los medios usado serán los siguientes:

- Folletos: dispondremos folletos en lugares frecuentados del municipio y de la comarca para informar a posibles clientes que busquen alojamiento rural como el nuestro. Habrá folletos en los bares y restaurantes de la zona, así como en la oficina de turismo de la comarca que está situada en Graus, también en comercios de la zona y en los locales de empresas que ofrezcan las distintas actividades ya mencionadas que pueden realizar en la comarca.
- Internet: Hoy en día esta herramienta nos permite conectarnos y llegar a todas partes, por lo que será principal el uso de internet para informar y darnos a conocer. Tendremos redes sociales, como Instagram o Facebook para promocionarnos. Dispondremos de una página web básica como medio informativo y de contacto. También tenemos pensado en publicitarnos en diferentes páginas webs relacionadas con la comarca de la Ribagorza y el turismo rural en Aragón.

Promoción:

Una herramienta de comunicación es la promoción de ventas. En nuestra casa rural usaremos este instrumento para aumentar las ventas a corto plazo y hacer frente a la competencia. Será una de estrategia “**pull**” ya que las acciones estarán enfocadas al consumidor final:

-En temporada baja tendremos **ofertas conjuntas**. Ofreciendo dos o más servicios a un precio, más bajo que los servicios individuales.

-Usaremos **las redes sociales** como Instagram, para promocionar nuestra casa rural. Haremos sorteos para que compartiendo nuestras publicaciones puedan acceder a distintas bonificaciones en servicios.

-Más adelante con la experiencia acumulada en clientes elaboraremos **promociones** de fidelización para nuestros clientes habituales.

5.5 Previsión de ventas

Tenemos en cuenta la temporada y el tipo de apartamento alquilado.

Los costes variables serán los siguientes: en el caso de las actividades, las visitas culturales tienen un coste de 4 €/persona por el contrato anual de visitas a la catedral de Roda y en el caso del alojamiento son 6 € por apartamento/día multiplicado por el nº de apartamentos y días al año que están ocupados. Los ingresos anuales por las actividades ofertadas se han calculado multiplicando el nº de clientes por el precio de cada actividad. A partir del año 5, incrementa un 4% anual los ingresos totales y los costes variables totales. Todas las previsiones de ventas y sus costes variables en los años calculados están detallados en el **Anexo 2**.

6.- PLAN OPERATIVO

6.1 Descripción física del establecimiento

Antes de explicar físicamente los apartamentos, comentar que considerando el escenario actual de la crisis sanitaria adaptaremos el establecimiento al **protocolo oficial anti COVID para alojamientos rurales**.

Las medidas más importantes del protocolo actualmente son las siguientes: Llevar la mascarilla puesta cuando lleguen los clientes; debe fomentarse el pre-checking online; los alojamientos de alquiler completo se considerarán como única habitación (ocupada por una unidad familiar o un grupo); incremento de las frecuencias de limpieza y repasos, especialmente en las zonas de mayor contacto (superficies, pomos, lavabos, etc; la limpieza de las habitaciones en el contexto COVID-19; distancia mínima entre personas/grupos de personas de 1 metro; los textiles “sucios” debe lavarse a >60º; fomentar el pago con tarjeta; evitar compartir bolígrafos; depositar las llaves de las

habitaciones en un recipiente con desinfectante; evitar folletos turísticos de uso común; minimizar la decoración de la habitación.

Se trata de un documento de 24 páginas elaborado por el ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española), la ACTR (Asociación para la Calidad del Turismo Rural), empresas del sector, consensado con AESPLA (Asociación Española de Servicios de Prevención Laboral), PRLInnovación, CCOO y UGT, coordinado por la Secretaría de Estado de Turismo, Comunidades Autónomas y la FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias) y validado por el Ministerio de Sanidad. (Ministerio de Sanidad, 2020)

6.2 Equipos e instalaciones

- Calefacción y climatización** por suelo radiante refrescante.
- Agua caliente sanitaria** con bomba de calor aerotérmica y fotovoltaica
- Servicio de **internet y teléfono**.
- Antena** parabólica para señal y **televisiones**.
- Cocinas** de vitrocerámica y **lavadoras**.

6.3 Gestión de suministros y materias primas

Los suministros esenciales serán luz, agua y gas. Tendremos en cuenta el suministros de internet y teléfono también. Además contaremos con la recogida de residuos por parte de los servicios de basuras.

6.4 Política de calidad

Casa rural “El Villar” está hecha para ofrecer a nuestros clientes un buen servicio, basado en los siguientes principios:

- 1.** Nos comprometemos a conocer y cumplir los requerimientos de nuestros clientes, conocer las claves para mejorar los servicios ofrecidos en “El Villar” y la oferta del destino. Por este motivo lo que más nos importa es la opinión de todas las personas que pasan, teniendo en cuenta cada opinión tanto positiva como negativa que nos llega a través de las encuestas de satisfacción que hay en cada una de las habitaciones y apartamentos,

transformando en un reto cada una de las críticas constructivas que nos llegan.

2. Nuestro servicio debe ser coherente y homogéneo. El servicio de alojamiento debe ser percibido de forma global. En “El Villar” pretendemos transmitir un ambiente familiar y acogedor, donde nuestros clientes puedan sentirse como en casa, siempre desde el respeto y la amabilidad en nuestros servicios. La limpieza de nuestra casa y habitaciones es un referente.
3. Nos comprometemos a mejorar continuamente la calidad del servicio prestado a nuestros clientes, siendo siempre coherentes con la realidad de los mismos. Para nosotros la integridad personal es fundamental, como expresión de respeto, honestidad y entusiasmo, y de esta forma queremos hacérsela llegar a nuestros clientes.
4. Respetar y concienciar a todo el personal propio, ajeno y a los clientes de “El Villar” de las buenas prácticas ambientales. Por eso contamos tanto en habitaciones como en zonas comunes con carteles informativos de pequeñas acciones que pueden ayudar a una mejora medioambiental.
5. La calidad es responsabilidad de todo el personal involucrado en el proceso, sea directo o indirecto.
6. Proporcionar los recursos, humanos y materiales, necesarios para reducir el número de errores, así como atención al cliente, basándonos en los principios de neutralidad, adaptación y transparencia.
7. Establecer esta política de calidad como marco de referencia para definir, periódicamente, sus objetivos de calidad.

Esta Política de Calidad será revisada anualmente o antes si se considerara necesario. Así mismo se establecerán los medios que se consideren oportunos para realizar su difusión de cualquier otra persona que la solicite y que esté relacionado con “El Villar”.

7.- RECURSOS HUMANOS

7.1 Organización funcional de la empresa

Nuestra SL será una organización simple jerárquica de 2 empleados al inicio del negocio. Después de los primeros años, si fuera conveniente, incorporaríamos más personal para satisfacer todas las áreas del negocio. En el estudio financiero del proyecto hemos añadido a partir del año 5 un empleado más para labores de limpieza y mantenimiento.

En este caso habría un gerente encargado de todas las funciones de la organización (Abastecimientos, Marketing, Contabilidad, RRHH...) y también de las actividades ofertadas, y un empleado encargado de la limpieza dos veces por semana (es la frecuencia exigida por la normativa referente a la categoría de 3 espigas) de los 3 apartamentos y ejercerá si fuera necesario labores de mantenimiento y jardinería.

7.2 Cuantificación y cualificación del personal

Cualificación del personal:

- Gerente: Joven graduado en ADE con conocimiento de inglés nivel B2. Tiene experiencia en hostelería, agricultura, ganadería y guía turístico de la zona.
- Empleado/a: Experiencia en labores de limpieza y desinfección de hogares, trabajos de jardinería y mantenimiento.

7.3 Política de personal

Nos basaremos en las políticas de selección, formación y motivación:

Política de selección: Se realizarán entrevistas personales a los candidatos seleccionados, y de esta forma, conoceremos de un modo directo y personal a la persona. Se trata de conocer su manera de actuar y expresarse. Será una entrevista profunda.

Política de formación: El aprendizaje y la formación continua son relevantes tanto para la satisfacción del empleado como para la mejora de la calidad del servicio. En las primeras contrataciones, se optará por perfiles cualificados para evitar un desembolso inicial demasiado alto en formación.

Políticas de motivación: Se tendrá relación entre los miembros de la plantilla, tanto de forma ascendente como de forma descendente. Habrá una política de comunicación que

fomente el compañerismo, la eficiencia y la motivación. El gerente siempre estará activo de cara a fomentar la motivación de los empleados.

8.- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Estimación de la inversión inicial

1. Desembolso inicial:

Como ya hemos comentado anteriormente, para llevar a cabo nuestro proyecto, primero necesitamos adquirir el inmueble rústico actual de 3 plantas y la parcela de 4 Has que la rodean.

Para calcular este importe, hemos acudido al valor más preciso del mercado actual de inmuebles rústicos y terrenos rústicos. Hemos consultado inmobiliarias de la zona (Fincas Graus, 2020) y el registro catastral para valorar el inmueble habitable. Respecto los terrenos e inmuebles no habitables de la parcela, el valor es el que nos informa el gobierno de Aragón y la diputación de Huesca en 2020. Tablas de precios en el **Anexo 1.** (Gobierno de Aragón, 2020)

-Precio mercado **inmueble** rústico: Aldea rural de **435m²** valorada en **120.000€**

-Precio **olivar seco** de **0,25 ha**: $4.500 \text{ €/ha} \times 0,25\text{ha} = 1.125\text{€}$

-Precio **prado seco** de **0,25 ha**: $3.800 \text{ €/ha} \times 0,25\text{ha} = 950\text{€}$

-Precio **monte bajo** de **3,25 ha**: $380 \text{ €/ha} \times 3,25\text{ha} = 1235\text{€}$

-Precio **almacenes, granja y garajes** de **0,25ha**: valorados en **10.000€**

Desembolso inicial TOTAL= 133.310€

2. Reformas del edificio:

Las obras tratarán de mejorar las instalaciones y adaptar los 3 apartamentos a la normativa que regula las casas rurales en Aragón. Consultando páginas webs como Habitissimo (Habitissimo, 2020) y Generador de precios (Generadordeprecios, 2020) además de profesional en construcciones y reformas en la zona he obtenido un presupuesto de las reformas en los 3 apartamentos de la casa rural.

-Precio reforma integral de un apartamento de 145m²: 78000€

-**Total** de las reformas de los 3 apartamentos: **234.000€**. En el **Anexo 3** está detallado el presupuesto total.

3. Mobiliario:

Para poner en funcionamiento nuestro negocio necesitaremos realizar una elevada inversión acorde a la categoría de “3 espigas”. Valoración consultada con profesionales de Habitissimo. (Habitissimo, 2020)

o Habitaciones: 16.220€

o Baños: 9.630€

o Cocina y salón: 22.300 €

Total= **48.150€**

-Tabla 8.1. Amortizaciones y Valor Residual.

	TABLA AMORTIZACIÓN				
INVERSIÓN	Cantidad	Vida útil	Coef.max	Amortización Anual	V.residual (VNC)
Inmueble rústico	133310	80	2%	1666	116646
Reformas edificio	234000	80	2%	2925	204750
Mobiliario Habitaciones	16220	20	10%	811	8110
Mobiliario Baños	9630	15	10%	642	3210
Mobiliario Cocinas y Salones	22300	20	10%	1115	11150
			TOTALES	7159	343866

Fuente: Elaboración propia

4. Licencia de apertura: 500€

5. Total inversión inicial

La suma del desembolso inicial, reformas, mobiliario y licencia de apertura es de **415.960€**

8.2 Fuentes de financiación y gastos habituales

Para poder pagar la inversión inicial, haremos una aportación propia y una financiación ajena. La financiación está compuesta por un 25% de propia y un 75% de ajena.

- Aportación propia:

Esta cantidad será desembolsada por los socios fundadores de la SL, siendo esta cantidad **110.000€**. Con este importe podremos cubrir las necesidades de los fondos de rotación (NFR), la inversión inicial y la previsión inicial de tesorería.

- Préstamo:

Nosotros para poder llevar a cabo esta inversión inicial optaremos por recurrir a la financiación ajena, este importe no puede superar el 80% de la inversión inicial del proyecto y el exceso es cubierto por la aportación propia. Solicitaremos un préstamo bancario que cubra gran parte de la inversión y de las posibles pérdidas que puedan ocurrir en los primeros años de vida del negocio. Después de preguntar al gestor bancario de la oficina **Ibercaja** de La Puebla de Roda acerca de una financiación de estas características en el mercado actual, hemos considerado que el capital necesario será de **325.000€** con un tipo de interés nominal del **4,5%(TIN)** durante diez años con periodicidad anual. También existe una comisión de apertura y estudio del **1,25%**. Por lo que la **TAE** será del **4,85%**. Los gastos de notario para formalizar el préstamo serán de **922€**, por lo que el coste efectivo del préstamo será del **4,912%**. El tipo de préstamo será de cuotas constantes. A continuación, tenemos las tablas con los datos del préstamo y sus cuotas anuales.

-Tabla 8.2.1. Intereses y datos del préstamo.

Tipo de interés efectivo	0,045939825
Comisión apertura (1,25%)	4062,5
Préstamo sin comisión	320937,5
TAE	0,0485
Gastos notario préstamo	922
Préstamo sin comisión y gasto notario	320015,5
Tipo interés del Coste efectivo	0,04912

Fuente: Elaboración propia

-Tabla 8.2.2. Cuotas anuales del préstamo.

Año	as	is	As	Cs
0				325000
1	41263	14930	26333	298667
2	41263	13721	27542	271125
3	41263	12455	28808	242317
4	41263	11132	30131	212186
5	41263	9748	31515	180671
6	41263	8300	32963	147708
7	41263	6786	34477	113230
8	41263	5202	36061	77169
9	41263	3545	37718	39451
10	41263	1812	39451	0

Fuente: Elaboración propia

- Gastos habituales

Divididos en costes fijos de cada año y costes variables que dependen de los suministros utilizados cada mes.

-Gastos que hemos considerado **fijos** son los siguientes:

1. Seguros: 1.140€/año

o Casa rural: 30€/mes

o Riesgos laborales: 40€/mes

o Alarmas: 25€/mes con Securitas Direct.

2. Publicidad: 2.150€ el primer año y 1.550€/años sucesivos

o Creación de la página web: 600 euros pago único.

o Mantenimiento de la página web: 20€/mes

o Inscripción en Escapada Rural: 95€/mes

o Cuota de Asociación de Empresarios de Ribagorza (AER): 120€/año

Como socio de AER tenemos ciertas ventajas: facilidades a la hora de publicitarnos en los comercios de la Ribagorza, descuentos en distintos servicios como REPSOL, cursos de formación, mayor valoración en CEDESOR y portales turísticos, asistencia fiscal y jurídica. (AER, 2020)

o Folletos: 50€ cada año (se renuevan anualmente)

3. Teléfono e internet: 50€/mes – 600€/año

4. Tasas Basura y SGAE: 228€/año

o Basuras: 60€/año

o Asociación General de Autores Españoles (SGAE): 168 €/año (SGAE, 2020)

5. Cuotas fijas luz y agua: 660€/año

o Gasto fijo luz: la cuota fija por el servicio de luz en la casa rural es de 50€ al mes, 600€/año.

o Gasto fijo agua: en el municipio del Isábena la cuota fija por el servicio de agua en cada domicilio es de 5€ al mes, 60€/año.

6. Salarios: 17.600€ el primer año, 21.100€ los años siguientes aumentando y 26.064€ a partir del año 5.

o Gerente: Yo, como emprendedor me daré de alta como autónomo. Estaré contratado por la SL y tendré un salario de gerente. El gerente tendrá 12 pagas. El primer año tendré un salario bruto anual bajo de **14000€ (año 1)** para tener mejor rentabilidad en el comienzo del negocio. Posteriormente subiremos este sueldo en previsión de mejores resultados a **17500€ (años posteriores)**.

o Emplead@ para mantenimiento y limpieza: El salario base será **por horas** trabajadas al mes de 10€/hora por convenio. El servicio de limpieza requerido en categoría de 3 espigas es dos días a la semana, con aproximadamente 3 horas al día (incluyendo trabajos de mantenimiento) de trabajo son 30€/día. Es decir, 60€ semanales. 240€/mes. Considerando el pago de la SS, que por convenio de empleado del hogar es de 206€/mes y que la empresa se hace cargo del 29% de los 206€. (Social, 2019) El salario mensual será: $240€ + 0.29 \cdot 206€ = 300€$. Teniendo en cuenta las 12 pagas anuales serán **3600€/año**, este sueldo irá aumentando anualmente. A partir del año 5 contrataremos otro empleado con un sueldo de **4000€/año**.

Gastos Fijos TOTAL:

Primer año:	22.378€
Años sucesivos:	25.278€
A partir del año 5:	30.433€

Tanto los gastos fijos como otros gastos previstos anuales están explicados con sus respectivas tablas en el **Anexo 4**.

-Gastos variables:

También tenemos que tener en cuenta los costes variables. El coste de la luz, del agua y la calefacción dependerá del número de huéspedes por lo que se consideran costes variables. El coste de la luz, del agua y la calefacción suponen **6€** por apartamento/día ocupado. Este coste variable total se obtendrá al multiplicar 6€ y el número de días alojados en cada apartamento a lo largo del año (como en la previsión de ventas)

Respecto a los costes variables de las actividades, las visitas culturales tendrán un coste variable de 4 €/ persona, coste previamente contratado por la visita incluida a la catedral de Roda de Isábena. Estos costes pueden ser consultados en el **Anexo 2**.

-Tanto para los gastos como los precios vamos a tener en cuenta la **inflación anual de 1,5% del IPC**.

8.3 Previsión inicial de tesorería

Con las aportaciones de los socios, antes de comenzar el negocio, para hacer frente a la inversión inicial, en el año 1 necesitaremos 15.302€ de necesidades del fondo de rotación. De esta NFR del año 1, 691€ son necesidades de tesorería. En los años siguientes esta cantidad será el 1% de la previsión de ingresos totales anuales. Tanto los importes de las NFR anuales, como los de tesorería se detallan en la siguiente tabla:

-Tabla 8.3 NFR anual y necesidad tesorería

NFR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
NFR gastos personal	13611	5000	NFR gastos personal solo serán necesarias en los dos primeros años							
Nec. T^a	691	782	869	954	971	1010	1051	1093	1136	1182
Nec. Rot MP	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
TOTAL	15302	6782	1869	1954	1971	2010	2051	2093	2136	2182
TOTAL 10 años	38351									

Fuente: Elaboración propia

8.4 Cuenta de resultados previsional

Podemos observar en los resultados que los primeros años son menos rentables que los últimos, ya que cada año van creciendo los ingresos. Gracias a la financiación ajena y la aportación de los socios no incurrimos en pérdidas ningún año y amortizamos el préstamo sin problemas en 10 años. Como se puede ver en la tabla, este proyecto es rentable desde su comienzo y va recuperando cada año la inversión realizada. En este proyecto tenemos en cuenta que al finalizar el año 10 vendemos todo el negocio por 370.000€, obteniendo una ganancia patrimonial de 26.134€ respecto el valor residual en el año 10 de 343.866€ (VNC).

8.5 Análisis de la inversión (aplicación de criterios de decisión y análisis de sensibilidad)

- Análisis de sensibilidad: Ahora en este apartado vamos a suponer que por factores externos que no podemos controlar nosotros, hay unos cambios significativos en los ingresos tanto positiva como negativamente. Para ello, hemos considerado una variación de $\pm 25\%$ tomando como referencia la clientela que habíamos estimado en los anteriores supuestos probables. Realizaremos el análisis de los dos posibles escenarios.

-Tabla 8.4. Resultados probables.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos (+)		69136	78188	86925	95419	97143	101029	105070	109273	113644	118189
Costes Fijos (-)		-22378	-25278	-25657	-26042	-30433	-30889	-31352	-31823	-32300	-32785
Costes Variables (-)		-4602	-5276	-5875	-6620	-7303	-7595	-7899	-8215	-8544	-8885
Otros gastos (-)		-691	-782	-869	-954	-971	-1010	-1051	-1093	-1136	-1182
Amortización (-)		-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159
Var patrimoniales (+/-)											26134
BAIT		34305	39693	47364	54643	51276	54375	57608	60983	64504	94312
Intereses (-)		-14930	-13721	-12455	-11132	-9748	-8300	-6786	-5202	-3545	-1812
BAT		19375	25972	38917	43511	41529	46075	50823	55781	60959	92500
Impuestos (-25%)		-4844	-6493	-9729	-10878	-10382	-11519	-12706	-13945	-15240	-23125
BENEFICIO NETO		14531	19479	29188	32634	31147	34556	38117	41836	45719	69375
Amortización (+)		7159	7159	7159	7159	7159	7159	7159	7159	7159	7159
NFR+/-	-15302	8521	4913	-85	-17	-39	-40	-42	-44	-45	
Recuperación NFR											2182
Valor Residual (+)											343866
Desembolso (-)	-415960										
Préstamo (+)	325000										
Cuota préstamo (-)		-26333	-27542	-28808	-30131	-31515	-32963	-34477	-36061	-37718	-39451
CASH FLOW	-90960	3878	4009	7454	9645	6752	8712	10757	12890	15115	383132
CASH FLOW Actualizado	-90960	3821	3891	7129	9087	6267	7967	9692	11443	13220	330132

Fuente: Elaboración propia.

➤ -Tabla 8.5.1. Rendimientos netos con financiación en un entorno pesimista

disminución de 25% en ingresos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos (+)		51852	58641	65194	71564	72857	75772	78802	81954	85233	88642
Costes Fijos (-)		-22378	-25278	-25657	-26042	-30433	-30889	-31352	-31823	-32300	-32785
Costes Variables (-)		-3452	-3957	-4407	-4965	-5477	-5696	-5924	-6161	-6408	-6664
Otros gastos (-)		-519	-586	-652	-716	-729	-758	-788	-820	-852	-886
Amortización (-)		-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159
Var patrimoniales (+/-)											26134
BAIT		18345	21660	27319	32682	29059	31269	33578	35992	38513	67281
Intereses (-)		-14930	-13721	-12455	-11132	-9748	-8300	-6786	-5202	-3545	-1812
BAT		3414	-153	-760	-943	-4620	-6046	-5098	-1668	4354	39219
Impuestos (-25%)		-854	0	0	0	0	0	0	0	0	-9805
BENEFICIO NETO		2561	-153	-760	-943	-4620	-6046	-5098	-1668	4354	29415
Amortización (+)		7159	7159	7159	7159	7159	7159	7159	7159	7159	7159
NFR+/-	-15302	8521	4913	-85	-17	-39	-40	-42	-44	-45	
Recuperación NFR											2182
Valor Residual (+)											343866
Desembolso (-)	-415960										
Préstamo (+)	325000										
Cuota préstamo (-)		-26333	-27542	-28808	-30131	-31515	-32963	-34477	-36061	-37718	-39451
CASH FLOW	-90960	-8092	-15623	-22493	-23932	-29015	-31890	-32458	-30614	-26250	343171
CASHFLOW Actualizado	-90960	-7973	-15165	-21510	-22548	-26934	-29165	-29245	-27176	-22958	295700

Fuente: Elaboración propia.

➤ -Tabla 8.5.2. Rendimientos netos con financiación en un entorno optimista

incremento de 25% en ingresos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos (+)		86420	97735	108656	119274	121429	126286	131337	136591	142054	147737
Costes Fijos (-)		-22378	-25278	-25657	-26042	-30433	-30889	-31352	-31823	-32300	-32785
Costes Variables (-)		-5753	-6595	-7344	-8275	-9129	-9494	-9874	-10269	-10679	-11107
Otros gastos (-)		-864	-977	-1087	-1193	-1214	-1263	-1313	-1366	-1421	-1477
Amortización (-)		-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159	-7159
Var patrimoniales (+/-)											26134
BAIT		50266	57725	67409	76605	73494	77481	81638	85974	90495	121342
Intereses (-)		-14930	-13721	-12455	-11132	-9748	-8300	-6786	-5202	-3545	-1812
BAT		35335	44005	54953	65473	63746	69181	74853	80772	86950	119530
Impuestos (-25%)		-8834	-11001	-13738	-16368	-15936	-17295	-18713	-20193	-21737	-29883
BENEFICIO NETO		26502	33003	41215	49104	47809	51885	56140	60579	65212	89648
Amortización (+)		7159	7159	7159	7159	7159	7159	7159	7159	7159	7159
NFR+/-	-15302	8521	4913	-85	-17	-39	-40	-42	-44	-45	
Recuperación NFR											2182
Valor Residual (+)											343866
Desembolso (-)	-415960										
Préstamo (+)	325000										
Cuota préstamo (-)		-26333	-27542	-28808	-30131	-31515	-32963	-34477	-36061	-37718	-39451
CASH FLOW	-90960	15849	17533	19482	26115	23415	26041	28779	31634	34608	403404
CASHFLOW Actualizado	-90960	15615	17019	18631	24606	21735	23816	25931	28081	30268	347600

Fuente: Elaboración propia.

Coste de capital:

Antes de aplicar el criterio de valoración **VAN**, vamos a explicar el cálculo de nuestro coste de capital que es el que se usa para obtener el VAN. Este rendimiento mínimo que debe ofrecer la inversión, es uno de los elementos que determinan el valor de la empresa.

-Primero hemos calculado el coste capital nominal, teniendo en cuenta el porcentaje de participación de la financiación propia y ajena y su respectivo **coste de deuda** (es el coste efectivo del préstamo descontando la tasa impositiva) y **coste de fondos propios**. (es el 3,5%, suma de 1,5% de interés del banco y 2% de la prima de riesgo). Este coste capital nominal se obtiene de multiplicar cada coste de financiación con su % de participación y sumar ambos.

Coste capital nominal=

$$(\% \text{préstamo} * \% \text{coste deuda}) + (\% \text{fondos propios} * \% \text{coste f propios}) = \mathbf{3,637\%}$$

-En segundo lugar, obtenemos el coste capital real, considerando una inflación del 1,5%.

Con la siguiente fórmula se calcula el mismo:

$$1 + \text{Coste capital real} = (1 + \text{Coste capital nominal}) * (1 + \text{inflación}) = 1,03637 + 1,015 = 1,05192$$

Coste capital real = 5,192%

-Tabla 8.5.3 Coste de capital datos.

	Cantidad	Porcentaje Participación	tasa impositiva	0,25
Préstamo	325000	75%	interés Coste efectivo préstamo	4,912 %
Fondos propios	110000	25%	coste deuda	3,684 %
Total	435000	100%	coste fondos propios	3,5%
Coste capital nominal	3,637%			
Inflación	1,5%			
Coste capital real	5,192%			

Fuente: Elaboración propia.

Criterios de decisión:

Los criterios de decisión usados serán: **VAN y TIR**. Estos criterios nos ayudarán a valorar el proyecto de inversión.

- En el escenario optimista, en cuanto a la TIR (se acepta porque es mayor a la rentabilidad exigida) es mejor que en el caso pesimista y probable. Entre varios proyectos siempre se prefiere el proyecto con mayor TIR. Respecto al VAN, se acepta porque es mayor que 0 y se elige entre varios proyectos el VAN más elevado.
- En el escenario pesimista, tenemos un VAN negativo por lo que este proyecto pesimista no sería viable.

En conclusión, después de analizar los resultados obtenidos. Podemos decir que el proyecto sería viable en el escenario probable y en el optimista. Pero los mejores resultados se obtienen en el escenario optimista claramente. Además, considerando una probabilidad de escenarios de 20% pesimista, 10% optimista y 70% probable obtenemos un VAN TOTAL positivo. A continuación, se detallan todos los datos en la siguiente tabla.

-Tabla 8.5.4 Criterios de valoración

CRITERIOS DE VALORACIÓN	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
PROBABILIDAD ESCENARIOS	20%	70%	10%
VAN	-66.533,59 €	162.299,50 €	275.469,42 €
TIR	-	18%	29%

Fuente: Elaboración propia

VAN TOTAL =

$$0,2 * \text{VAN PESIMISTA} + 0,7 * \text{VAN PROBABLE} + 0,1 * \text{VAN OPTIMISTA}$$

VAN TOTAL 127.849,88 € >0 SE ACEPTA

9.- SÍNTESIS Y CONCLUSIONES PERSONALES

El principal objetivo de este proyecto, como se ha comentado en los apartados anteriores, es saber si nuestro plan de empresa es viable. En un primer análisis parece que lo es, la comarca de la Ribagorza y el municipio del Isábena poseen gran cantidad de patrimonios culturales y un entorno paisajístico muypreciado. Pero esto no es bastante para determinar la viabilidad. El plan de empresa además de decirnos si el proyecto era rentable, ha informado de varios conceptos a tener en cuenta. En primer lugar, nos ha dado a conocer el turismo rural como alternativa a los demás tipos de turismos y también dentro de este sector de alojamientos. En concreto poder diferenciarnos de los demás competidores de la zona con un producto único por la ubicación, con el valor añadido de su categoría y las actividades que se ofrecen. Con todo ello se quiere ofrecer una experiencia diferente e inigualable.

En segundo lugar, el plan de negocio nos ha mostrado que es rentable a corto y largo plazo. Las actividades y el alojamiento en la casa rural aportan un gran número de ingresos a lo largo de los 10 años que permiten hacer frente a la inversión inicial y a los costes anuales. Este estudio, además, nos ayuda a saber tomar decisiones futuras, mejorar el importe de ingresos año tras año, minimizar en todo lo posible los costes y adaptarnos a las nuevas tendencias y necesidades que puedan surgir. Actualmente con el futuro incierto que nos dejará la pandemia del COVID19, tendremos que satisfacer las expectativas de los clientes y cumplir con las normativas requeridas.

Todo el proyecto refleja que el plan de viabilidad es super importante para poder emprender este negocio de casa rural. El análisis del plan económico-financiero nos permite hacer una buena planificación con las estrategias adecuadas y así poder minimizar los posibles riesgos. A este análisis contribuye la referencia detallada del entorno general y específico estudiado previamente.

Por último, respecto el análisis de sensibilidad que implica cambiar significativamente la variable ingresos, variación de $\pm 25\%$ tomando como referencia el escenario probable, podemos observar que dicha variable es sensible. Por lo tanto, tendremos que ser cuidadosos y cumplir las expectativas de ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- A.DIAZ. (23 de Julio de 2019). *Statista*. [En línea]
Obtenido de: <https://es.statista.com/temas/3718/turismo-rural-en-espana/>
[Último acceso: 8 Marzo 2020]
- AER. (2020). *Asociación de Empresarios de Ribagorza*. [En línea]
Obtenido de: <https://empresariosribagorza.es/>
[Último acceso: 3 Junio 2020]
- Apuntes dirección estrategica ADE*. (2018). Zaragoza: Unizar.
- Aragón, G. d. (21 de noviembre de 2018). *Gobierno de Aragón*. [En línea]
Obtenido de Legislación sobre turismo en Aragón: <http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=1049530884646>
[Último acceso: 15 Mayo 2020]
- Aragón, G. d. (1 de enero de 2020). *Aragón.es*. [En línea]
Obtenido de: <https://www.aragon.es/-/valoraciones-inmobiliarias#anchor3>
[Último acceso: 10 Mayo 2020]
- Aragón, G. d. (10 de Marzo de 2020). *Gobierno de Aragón*. [En línea]
Obtenido de Empresas y Establecimientos Turísticos en Aragón:
<https://www.aragon.es/-/empresas-y-establecimientos-turisticos>
[Último acceso: 12 Mayo 2020]
- CEDESOR. (2019). [En línea]
Obtenido de: <http://www.cedesor.es/cedesor/>
[Último acceso: 22 Febrero 2020]
- Datosmacro.expansión.com*. (2019). [En línea]
Obtenido de: <https://datosmacro.expansion.com>
[Último acceso: 17 Febrero 2020]
- EFETUR. (25 de febrero de 2020). *Efetur.com*. [En línea]
Obtenido de: <https://www.efetur.com/noticia/naturaleza-bienestar-tendencias-turismo-rural-2020/>
[Último acceso: 4 Marzo 2020]
- Fincas Graus*. (2020). [En línea]
Obtenido de: <http://www.fincasgraus.com/casas/viviendascasas>
[Último acceso: 20 Mayo 2020]
- Generadordeprecios*. (2020). [En línea]
Obtenido de: <http://www.generadordeprecios.info/>
[Último acceso: 24 Mayo 2020]
- Habitissimo*. (2020). [En línea]
Obtenido de: <https://www.habitissimo.es/presupuestos/reformas>
[Último acceso: 22 Mayo 2020]

INE. (2019). [En línea]

Obtenido de:

<https://www.ine.es/varipc/verVariaciones.do?idmesini=1&anyoini=2018&idmesfin=9&anyofin=2019&ntipo=3&enviar=Calcular>

[Último acceso: 15 Febrero 2020]

INE. (Tercer cuatrimestre de 2018.). INE. [En línea]

Obtenido de La Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) :

https://www.ine.es/prensa/ecv_2018.pdf

[Último acceso: 22 Febrero 2020]

INE, e. o. (1 de Abril de 2020). INE.es. [En línea]

Obtenido de: <https://www.ine.es/daco/daco42/ocuptr/eoat0220.pdf>

[Último acceso: 5 Abril 2020]

INE. *Equipamiento y uso de TIC en los hogares.* (2019). [En línea]

Obtenido de:

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&idp=1254735576692

[Último acceso: 11 Abril 2020]

MUNUERA ALEMÁN, J. L. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* . Madrid: ESIC.

NEXO HOTEL. (17 de Enero de 2020). NEXOTUR.com. [En línea]

Obtenido de: <http://www.nexotur.com/noticia/105915/NEXO HOTEL/El-turismo-rural-en-Espana-repunta-en-el-2019-tras-varios-anos-de-estabilidad.html>

[Último acceso: 5 Mayo 2020]

RIVERA, J. &. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC.

Sanidad, M. d. (11 de mayo de 2020). Escapadarural.com. [En línea]

Obtenido de: <https://www.escapadarural.com/blog/propietarios/files/2020/05/medidas-contracovid.pdf>

[Último acceso: 17 Mayo 2020]

SGAE. (2020). SGAE.es. [En línea]

Obtenido de: <http://www.sgae.es/es-ES/SitePages/corporal-licenciaP3.aspx?l=47&c=26>

[Último acceso: 6 Junio 2020]

Social, M. d. (1 de enero de 2019). Seg-social.es. [En línea]

Obtenido de: <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/2222/2225>

[Último acceso: 1 Junio 2020]

VEGA, M. Á. (12 de abril de 2020). *Elpais.com*. [En línea]
Obtenido de: <https://elpais.com/economia/negocio/2020-04-11/asi-sera-la-economia-que-vendra-tras-la-pandemia.html>
[Último acceso: 12 Febrero 2020]

Wikipedia. (2019). [En línea]
Obtenido de Análisis Pest: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST
[Último acceso: 10 Febrero 2020]